

### Erweiterte Subjektperspektive - neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit

Becke, Guido; Warsewa, Günter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Becke, G., & Warsewa, G. (2017). *Erweiterte Subjektperspektive - neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit*. *AIS-Studien*, 10(1), 20-36. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64842>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Guido Becke, Günter Warsewa<sup>1</sup>

## **Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit**

**Abstract:** Im Verlauf der vergangenen Dekaden haben sich die sozio-ökonomischen wie auch die normativen und regulativen Grundlagen der Governance der Erwerbsarbeit in einer Weise verändert, die für das Handeln des einzelnen Menschen als Arbeitskraft und tätiges Subjekt neue Voraussetzungen schafft: Erwerbstätige gewinnen als unmittelbare individuelle Akteure in der Governance von Arbeit an Bedeutung. Die damit einhergehenden Prozesse der Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit werden in den einschlägigen Debatten häufig und mit guten Gründen kritisch interpretiert, z. B. als erweiterte Landnahme oder Kolonialisierung von Subjektivität. Im Unterschied dazu wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, ob und inwiefern sich hierdurch auch neue Chancen für eine nachhaltige(re) und sozialverträgliche(re) Gestaltung von Arbeit eröffnen. Insbesondere für hoch qualifizierte Beschäftigte als Individuen wie als ‚neue‘ kollektive Akteure eröffnen sich hierbei Macht- und Möglichkeitsräume, ihre erweiterte Subjektperspektive zur Geltung zu bringen – mit womöglich durchaus ambivalenten Wirkungen auf Strukturen der Governance von Erwerbsarbeit und für betriebliche Arbeitsbeziehungen.

### **1 Einleitung: Die Aufwertung des Individuums in Arbeit und Betrieb als Forschungsprogramm**

Eine ganze Reihe von Prozessen des gesellschaftlichen Wandels kulminieren in deutlichen Veränderungen der betrieblichen Arbeitsgestaltung und der Bedingungen des individuellen Arbeitshandelns in Unternehmen: Neue Produktionskonzepte und ein neuer Typus von betrieblicher Rationalisierung fordern den „ganzen Menschen“ mit all seinen sozialen und kreativen Potentialen im Betrieb. Damit verbinden sich vielfach beschriebene Prozesse der Individualisierung und Heterogenisierung in und durch Arbeit. Zudem sind die Institutionen des Sozialstaats im Zuge der Vermarktlichung sozialstaatlicher Leistungen und der Rekommodifizierung von Arbeit entlastet worden, während die Herstellung von sozialer Sicherheit und biographischer Kontinuität verstärkt Individuen überantwortet wurde („Downscaling“; Dingeldey et al. 2015). Auch dadurch nehmen Vielfalt und Verschiedenheit von Lebensentwürfen und Lebenswirklichkeiten zu und hergebrachte „Normalitäten“ verlieren an Legitimität und Prägekraft. Im Verlauf der soziokulturellen Individualisierungsprozesse haben sich schließlich auch jene gesellschaftlichen Werte, die wie Gerechtigkeit, Leistung, Solidarität, Sicherheit und Freiheit eine wichtige normative Grundlage für die Gestaltung des Arbeitssystems und die individuellen wie kollektiven Handlungsorientierungen sind, gravierend in Richtung individualistischer(-er) Vorstellungen entwickelt (Offe 2003, Holtrup 2008, Doering-Manteuffel/Raphael 2011).

Damit hat sich insgesamt die Governance der Erwerbsarbeit in einer Weise verändert, die für das Handeln des einzelnen Menschen in seiner Eigenschaft als Arbeitskraft und tätiges Subjekt neue Voraussetzungen schafft: Die „Krise der Arbeit“

---

<sup>1</sup> PD Dr. Guido Becke, Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), Universität Bremen. E-Mail: becke@uni-bremen.de. Dr. Günter Warsewa, Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), Universität Bremen. E-Mail: gwarsewa@iaw.uni-bremen.de.

geht mit dem „Aufstieg des Individuums“ (Castel 2011) einher und die Erwerbstätigen selbst gewinnen damit als unmittelbare individuelle Akteure an Bedeutung in der Governance von Arbeit (Warsewa 2015). Zu vermuten ist, dass sich dies in ambivalenten Veränderungen der betrieblichen Wirklichkeit, der Arbeitsbeziehungen und der Gestaltung und Regulierung von Arbeit niederschlägt. Unklar bleibt dabei, unter welchen Bedingungen sich welche konkreten Folgen einstellen werden.

In den folgenden Ausführungen werden vor allem potenzielle Chancen für eine sinnstiftendere, nachhaltigere und sozialverträglichere Gestaltung von Arbeit betont. Dieser Beitrag ist primär forschungsprogrammatisch ausgerichtet: Es wird sondiert, welche neuen Forschungsperspektiven sich im Forschungsfeld ‚Arbeit und Nachhaltigkeit‘ ergeben, wenn von einer Aufwertung des Individuums in Arbeit und Betrieb ausgegangen wird. Dabei werden vor allem Handlungspotenziale und Chancen von Individuen, ihre erweiterte Subjektperspektive und damit verbundene sozial-ökologische Sinnansprüche in Unternehmen einzubringen und deren Voraussetzungen fokussiert.

Zunächst wird mit dem sozialen Wandel und der Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Normen der Bedeutungszuwachs neuer gesellschaftlich legitimer Ansprüche und einer „erweiterten Subjektperspektive“ bzw. eines neuen, individuellen Bezugs auf Arbeit begründet (Kap. 2). Ob und in welcher Weise sich vor dem Hintergrund von betrieblichen Rationalisierungsstrategien, Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit tatsächliche Spielräume für die Geltendmachung der erweiterten Subjektperspektive eröffnen, wird im folgenden Abschnitt erörtert (Kap. 3). Die möglicherweise resultierenden betrieblichen Reaktions- und Entwicklungsmuster werden in drei Szenarien angedeutet (Kap. 4) und in einem kurzen Ausblick werden jene Fragestellungen zusammen gefasst, die weitere empirische Arbeiten zum Thema anleiten könnten (Kap. 5).

## **2 Erweiterte Subjektperspektive und neue Ansprüche**

### *Die Aufwertung des Individuums*

Unternehmen setzen in Managementstrategien der ‚Subjektivierung von Arbeit‘ vermehrt auf die Nutzung menschlicher Stärken für ökonomische Zwecke. In dem Maße, in dem „der ganze Mensch“ mit all seinen Potentialen im Betrieb gefordert wird, finden aber auch jene Ansprüche und Interessen den Weg in den Betrieb, die nicht unmittelbar aus der Arbeitserfahrung resultieren. Die vergrößerten Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für die persönlichkeitsförderlichen und sozialen Potentiale der Arbeit befördern derartige Prozesse. Die Nutzung dieser Spielräume durch die Beschäftigten bezeichnete Baethge (1994) als „normative Subjektivierung“ von Arbeit. Diese

„hebt zwar die Fremdbestimmung nicht auf, bewirkt aber in zentralen Bereichen eine Aufweichung ihrer etablierten Ausdrucksformen im Betrieb [...]“ (Baethge 1994: 245).

Bezeichnend hierfür sei eben gerade, dass jene Ansprüche und Persönlichkeitsmerkmale, die nicht unmittelbar auf das Tauschverhältnis von Arbeitskraft und Entlohnung bezogen sind, sich stärker als bisher als konkrete subjektive Ansprüche an

die Arbeit, ihre Inhalte, ihre Organisation und ihre Regulierung ausdrücken. Mit den enorm ausgeweiteten Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte könnten sich durchaus auch wachsende Anforderungen der Mitarbeiter/-innen an die Unternehmen entwickeln – Anforderungen, die der unternehmerischen Verwertungslogik eigene subjektive Sinn- und Relevanzkriterien für die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen entgegensetzen und die aufgrund der wachsenden internen Angewiesenheit auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur eigenverantwortlichen Leistungsverausgabung auch Realisierungschancen finden.

Dies gilt insbesondere für jene individualisierten, hoch qualifizierten und anspruchsvollen Arbeitskräfte, die wissen, dass ihre Fähigkeit, multiple Flexibilitätsanforderungen in entgrenzten Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen zu bewältigen, sowie unter hohem Arbeits-, Zeit- und Qualitätsdruck und hoher Unsicherheit kreativ, problemlösungs- und effizienzorientiert zu arbeiten, für das Unternehmen in wachsendem Maße strategische Bedeutung erlangt. Im Verlauf dieser Entwicklungen hat sich zwar auch die Verantwortung für die Bewältigung sozialer Risiken stärker auf eine individuelle Ebene verlagert; gleichzeitig eröffnen sich aber zumindest für bestimmte Arbeitnehmergruppen auch wachsende Spielräume für individuelles Handeln und Entscheiden innerhalb und außerhalb der Arbeit. Die gesellschaftlichen Prozesse der Individualisierung und sozialen wie normativen Heterogenisierung unterstützen diesen Wandel in der Arbeitswelt in mehrfacher Hinsicht:

#### *Individualisierung durch Normbildungsprozesse*

Zunächst bedeutet die Erosion allgemeiner Normalitäten, dass sich milieuspezifisch unterschiedliche Normen herausbilden und verfestigen; die entstehende Normenpluralität erscheint zunehmend akzeptabel und ihrerseits als „Normalität“. So ist etwa zu beobachten, dass sich Vorstellungen von gesunder und ökologisch unbedenklicher Arbeits- oder Lebensweise ebenso wie etwa Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur geschlechtlichen Arbeitsteilung – wiewohl in allgemeiner Form weitestgehend akzeptiert – in jeweils milieu- und gruppenspezifisch konkreten Formen realisieren (Warssewa 2000). Insofern verwundert es auch nicht, dass Arbeitnehmer/-innen nicht mehr daran glauben, dass ihre berechtigten Ansprüche noch von einer Mehrheit oder gar „der Gesellschaft“ geteilt werden (Hürtgen/Voswinkel 2016).

Aus dieser Zunahme von „nichtnormaler Normalität“ (Hürtgen/Voswinkel 2014) erklärt sich das zeitweilig irritierende Nebeneinander von differenzierten „Normalitäten“ einerseits und der Verbreitung bestimmter, allgemein akzeptierter Normen andererseits. Entscheidend für deren reale Wirkung ist dabei eben gerade, dass auch verschiedene Ausprägungen von allgemeinen Normen sich auf gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität stützen können. Die unterschiedlichen Adaptionen von allgemein akzeptierten Normen leisten dann in der konkreten Lebenswirklichkeit auch ganz unterschiedliche Beiträge zur Umsetzung der „eigentlichen“ Ziele: Ökologisches Engagement nimmt etwa beim kollektiven Food Sharing, in Tausch- und Reparaturringen in bestimmten Communities und unter Einsatz digitaler Medien eine gänzlich andere Form an als beim „Lifestyle of Health and Sustainability“ wohlhabender Indi-

vidualisten. Ähnliche Motive und Orientierungen in der Belegschaft können etwa im Betrieb zur Gründung einer Energiegenossenschaft oder zum kollektiven Engagement für ein nachhaltiges Landwirtschaftsprojekt in der dritten Welt führen.

Gerade die Individualisierungs- und sozialen Differenzierungsprozesse, die sich parallel zu den privaten Einstellungen, Praktiken, Erwartungen und Lebensstilen auch in Arbeit und Betrieb vollziehen, könnten neuartige Verknüpfungen zwischen beiden Sphären erleichtern: Das ausdifferenzierte Einsickern umweltkritischer Motive in alle gesellschaftlichen Bereiche mag einen allgemeinen Normbildungsprozess gespeist haben, der mittlerweile auch praktische Wirkungen in Betrieben und Belegschaften zu entfalten scheint. Dies gilt für den Bereich der Erwerbsarbeit ebenso wie für andere Lebenssphären und erleichtert die praktische Verbindung von privater und betrieblicher Erfahrungswelt. Vieles deutet darauf hin, dass diese Aktivitäten zu einem notwendigen und selbstverständlichen Teil der allgemeinen Unternehmenspraxis werden. Zahlreiche Hinweise, etwa die zunehmende Autoabstinenz junger Menschen (Bratzel/Lehmann 2010), die wachsende Zahl von betrieblich organisierten Energiegenossenschaften und „Bürgerkraftwerken“ (Mautz 2016), die enorme Zunahme von umwelt- und gesundheitsorientierten Ernährungsweisen und Lebensstilen (Häußler 2011), die zunehmende Zahl und Unterstützung betrieblicher Umweltinitiativen, die Diskussionen über die „Wertewelt“ der Generation Y (Signium 2013) etc., zeigen, dass trotz oder gerade wegen der Individualisierungstendenzen innerhalb und außerhalb der Arbeit sich vermehrt individuelle und/oder kollektive Verhaltensmuster entwickeln, die sich rund um ökologische Fragen organisieren.

### *Entgrenzung von Unternehmen*

Letzteres wird durch den Strukturwandel der Wirtschaft gestützt und verstärkt: Wachsende Ansprüche an die Innovationskraft und Flexibilität der Unternehmen erfordern vielfältige funktionale Beziehungen auf allen Ebenen – zwischen Unternehmen, aber auch mit zahlreichen anderen Institutionen und Akteuren. Hierdurch erhöhen sich Anforderungen an die Reagibilität von Unternehmen gegenüber Entwicklungen in ihrer Umwelt. Verschiedenste Stakeholder-Ansprüche entfalten damit auch im Unternehmen ihre Wirkung und führen dazu, dass die Entwicklung von Unternehmen, die dazu getroffenen Entscheidungen und ihre Wechselwirkungen mit der Unternehmensumwelt in einem bislang nicht gekannten und hoch widersprüchlichen Maße legitimations-, begründungs- und erklärungs-pflichtig werden. Entscheidend ist dabei, dass die Grenze zwischen Betrieb bzw. Unternehmen und Gesellschaft immer durchlässiger wird und gesellschaftlicher Wertewandel damit auch im Betrieb Wirkung entfalten kann.

Mit der gegenseitigen Durchdringung von Unternehmen und Gesellschaft wächst ein Verständnis dafür, dass die Aktivitäten der Unternehmen und damit auch die Arbeit der Mitarbeiter/-innen nicht nur in das Geschehen verschiedener Märkte (Güter-, Dienstleistungs-, Arbeits-, Wissensmärkte) eingebettet, sondern in wachsendem Umfang auch auf ihre Wechselwirkungen mit anderen sozialen, kulturellen und ökologischen Zusammenhängen hin zu befragen sind. Unternehmen sehen sich zusehends verpflichtet, ihre Aktivitäten gegenüber verschiedensten Stakeholdern zu legitimieren

sowie Entwicklungen und Ansprüche aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld in ihre internen Strukturen einzubeziehen (Bluhm 2008). Mit anderen Worten:

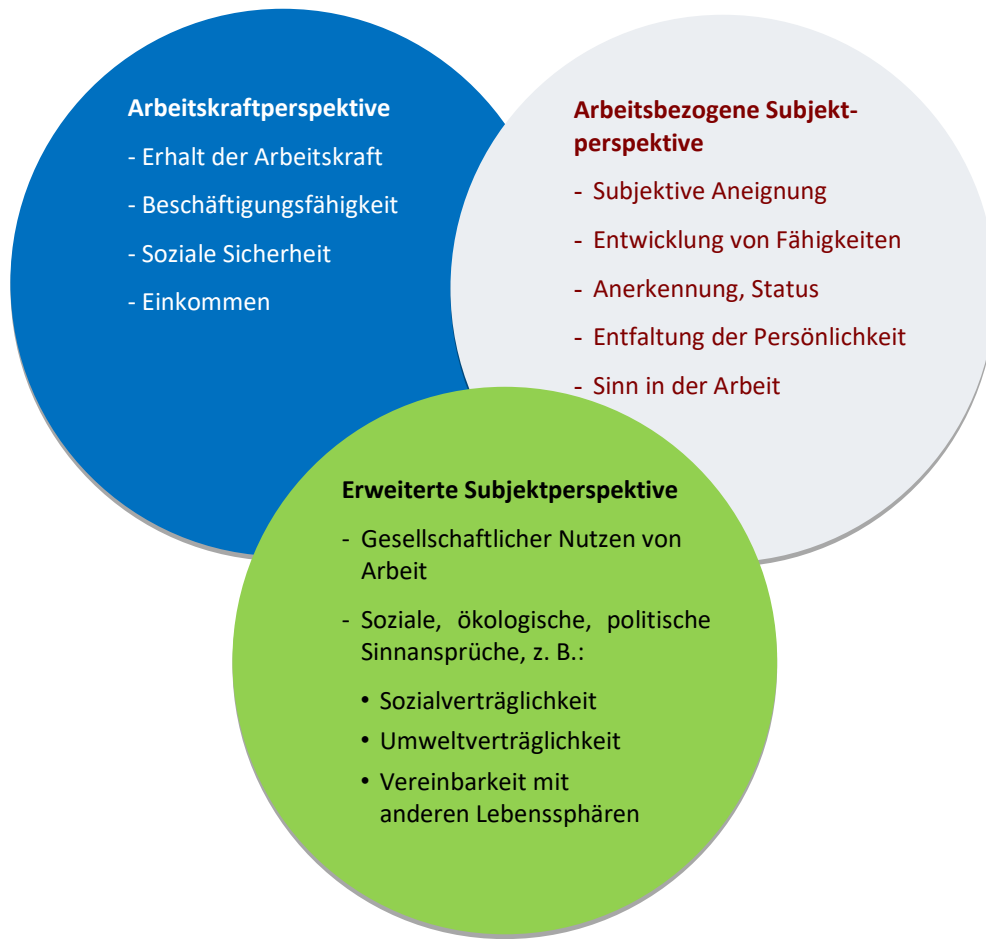
„Das Schicksal der Unternehmen entscheidet sich einerseits hier, auf den Märkten der Wirtschaft, aber es entscheidet sich gleichzeitig auch in den Labors der Wissenschaft, in den Gebetshallen der Kirchen, in den Sälen der Gerichte, in den Hinterzimmern der Politik und in den Redaktionen der Zeitungen, der Fernsehanstalten und Internetportalbetreiber“ (Baecker 2007: 22).

Neue internetbasierte Geschäftsmodelle, z. B. verschiedene Formen von Plattform-Ökonomie und Sharing-Economy, tragen zusätzlich dazu bei, dass die Grenzen zwischen „Bürger“ bzw. „Konsument“ und „Beschäftigter“ bzw. „Produzent“ aufgehoben werden.

### *Die erweiterte Subjektperspektive*

Die Eröffnung neuer betrieblicher Möglichkeitsräume und die innerbetrieblichen Verschiebungen von Verhandlungspositionen werden in ihrer Wirksamkeit also durch die Öffnung und Entgrenzung der Unternehmensorganisation gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt verstärkt. Dies drückt sich beispielsweise in betrieblichen Initiativen und Aktivitäten zur Familienfreundlichkeit, zum Diversity Management, zur Corporate Social Responsibility, zum Umweltengagement oder zur nachhaltigen Entwicklung aus. In all diesen Fällen können sich die Beschäftigten auf die gesellschaftliche Normalisierung dieser Ansprüche berufen und sie – gesellschaftlich legitimiert – im Betrieb anmelden und verfolgen. Zusätzlich zu den traditionell in der Industriesoziologie verhandelten Ansprüchen des tätigen Subjekts – Ansprüchen auf Anerkennung, Entfaltung, Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit und durch die Arbeit – entwickelt sich eine „erweiterte Subjektperspektive“, durch die Ansprüche des „Bürgers“ bzw. „der Gesellschaft“ in den Betrieb transportiert werden.

Während die traditionelle Industriesoziologie vor allem nach dem kollektiven Potential für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung suchte, das sich aus der gemeinsamen Arbeitserfahrung speist, scheint mittlerweile auch ein umgekehrter Weg möglich zu sein: die Veränderung der Arbeit bzw. des Betriebs durch „äußerliche“, gesellschaftlich legitimierte, individuelle Ansprüche. Damit ist es nicht mehr nur die Arbeitskraftperspektive, die abhängig Beschäftigte vom Verlust der Beschäftigungsfähigkeit, des Verkaufswerts der Arbeitskraft und damit der sozialen Sicherheit bedroht sehen und die sich von dort aus organisiert und artikuliert. Die erweiterte Subjektperspektive konfrontiert den Betrieb eben auch mit Ansprüchen z. B. an die Nützlichkeit, Sozial- oder Umweltverträglichkeit von Arbeit. Insofern ist heute eine wesentliche Veränderung im Verhältnis von Unternehmen und Beschäftigten zu unterstellen: Während in der industriegesellschaftlichen Epoche gesellschaftlicher Sinn und Nutzen von Arbeit für die Arbeitnehmer/-innen kaum relevante Bewertungskategorien darstellen konnten, wird nunmehr darüber nachgedacht und nachgefragt, ob das was man herstellt und wie man es herstellt mehr nützt oder mehr schadet.



**Abbildung 1: Der „doppelte Bezug auf Arbeit“<sup>2</sup> und die erweiterte Subjektperspektive**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Dieses Selbstbewusstsein der postfordistischen, anspruchsvollen Arbeitnehmer/-innen drückt sich beispielsweise in einer Studie aus, die im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums (BMAS 2016) aktuelle Einschätzungen und Erwartungen zu den „Arbeits- und Wertewelten 4.0“ erhoben hat. Als gravierendste Veränderungen zwischen „heute“ und „2030“ erwarten die repräsentativ befragten Arbeitnehmer/-innen mehrheitlich, dass sie in der Arbeit als „mündige Individuen partizipieren“, „weitreichende Eigenverantwortung leben“, „alle individuellen Ansprüche realisieren“, „ihre Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen“ und „das eigene Berufsbild kreativ gestalten“ könnten (BMAS 2016: 28). Die Kehrseite dieser Erwartungen wird jedoch ebenso deutlich: Man befürchtet für 2030, „in einer Welt ohne sozialen Halt“ zu leben und erwartet, dass man in eigener Verantwortung „in den Erhalt der Arbeitskraft investieren“ müsse.

### 3 Neue Möglichkeitsräume für die erweiterte Subjektperspektive?

Innerhalb der betrieblichen Organisation verschaffen sich individuelle Interessen also zusätzliche Legitimation und Durchsetzungskraft, indem sie sich auf allgemeinere

<sup>2</sup> Vgl. Schumann et al. 1982: 25 ff.; 292 ff.

gesellschaftliche Ansprüche an die wirtschaftlichen Akteure stützen. Die normative Kongruenz zwischen konkreten individuellen und allgemeinen gesellschaftlichen Ansprüchen erleichtert nicht nur die Durchsetzung individueller Interessen gegenüber dem Management, sie erhöht auch die Akzeptanz unterschiedlicher „privater“ Anliegen im sozialen Raum der Organisation – im Kollegenkreis, im Arbeitsteam oder bei der betrieblichen Interessenvertretung – und ermöglicht so auch die Überwindung von Interessendivergenzen und Anspruchskonkurrenzen innerhalb der Belegschaften, z. B. bei Bemühungen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder um die Chancengleichheit der Geschlechter.

### *Gesellschaftlich legitimierte Ansprüche*

Inwieweit erweiterte betriebliche Möglichkeitsräume tatsächlich auf der Ebene individuellen Handelns genutzt werden können, hängt also auch von den normativen und legitimatorischen Ressourcen ab, die die Arbeitnehmer/-innen im Betrieb mobilisieren können, ebenso wie vom Marktwert bzw. der „Marktmacht“ der individuellen Arbeitskraft (Baethge 1999). Insbesondere dort, wo individuelle, „private“ Interessen mit allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Ansprüchen kongruent sind, werden sie zu legitimen Ansprüchen an die Arbeit und den Betrieb bzw. das Unternehmen und können von anspruchsvollen und durchsetzungsstarken Beschäftigten eingefordert werden. Begünstigt durch die partielle Aufweichung des traditionellen Normen- und Regelgerüsts des Arbeitssystems sind es daher vor allem die gut qualifizierten Arbeitnehmer/-innen, die neue Inhalte und Themen auf die Agenda der betrieblichen Aushandlungsprozesse setzen und dafür sorgen, dass sich neue Formen der Corporate Governance und der Governance von Arbeit entwickeln. Zurzeit scheinen vor allem Diskurse in drei Themenbereichen diese Art von gesellschaftlicher Aktualität und Legitimität für sich beanspruchen zu können:

- Das *Verhältnis von Privatleben und Arbeitswelt*, d. h. auch das Spannungsverhältnis von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit (Goedicke/Ellenberger 2015), wird in vielfacher Hinsicht konfliktreicher und die konkreten Ausprägungen der damit verbundenen Probleme variieren vor allem nach Geschlecht und Qualifikation (Baethge/Bartelheimer 2005: 22). Angesichts der sinkenden Bereitschaft, die Dominanz der Erwerbsarbeit als Taktgeber für die sonstige Lebensgestaltung zu akzeptieren (Mückenberger 2012)<sup>3</sup>, sind zunehmende Bemühungen um eine systematische Zeitpolitik auch im Betrieb zu beobachten (IG Metall NRW 2017<sup>4</sup>).
- Die seit geraumer Zeit wachsende Zahl von Beispielen für Corporate Social Responsibility, Corporate Governance oder Corporate Citizenship lässt zwar erkennen, dass die Umsetzung von sozialer Verantwortung und die *Beförderung von bürgerschaftlichem Engagement in und durch Arbeit* sowie die Herstellung von Transparenz und Kommunikation darüber keineswegs wider-

<sup>3</sup> Weitere Ansatzpunkte werden beispielsweise in den Zertifizierungsverfahren zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen realisiert; vgl. z. B. <http://www.berufundfamilie-bremen.de/> oder <http://www.beruf-und-familie.de/index.php>.

<sup>4</sup> So kündigt aktuell etwa die IG Metall mit der Forderung nach „mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten durch selbstbestimmte Arbeitszeiten“ an, dass in der Tarifrunde 2018 Arbeitszeiten durchgesetzt werden sollen, die „zum Leben passen“ (vgl. IG Metall Nordrhein-Westfalen 2017: o. S.).



spruchsfrei ist. Dennoch können sich hier Interessen des Unternehmens, unter anderem auch an der persönlichkeits- und kompetenzbildenden Funktion solcher Maßnahmen für die Beschäftigten, mit den „privaten“ sozialen, kulturellen, politischen Anliegen der Arbeitnehmer/-innen verbinden und daher ist anzunehmen, dass sich derartige Aktivitäten noch verstärken werden.<sup>5</sup>

- Neben der sozialen und bürgerschaftlichen Verantwortlichkeit von Arbeit sind bislang in Deutschland *weitere gesellschaftliche Bewertungs- und Gestaltungskriterien für Arbeit*, wie sie sich etwa aus den Diskussionen um eine „nachhaltige Entwicklung“ ergeben könnten, nur wenig verankert. Dennoch werden darauf beruhende Ansprüche – ökologische Verträglichkeit, gesellschaftliche Nützlichkeit, Ressourcenschonung, Geschlechter- und Generationengerechtigkeit – sowohl von den Arbeitnehmer/innen als auch von anderen Gruppen und Stakeholdern zunehmend in die Unternehmen und die Betriebs- und Arbeitsgestaltung eingebracht (Brandl/Hildebrandt 2002; Hildebrandt 2004).

Bisher existieren kaum empirische Befunde zur Frage, inwiefern und unter welchen Voraussetzungen Beschäftigte ihre erweiterte Subjektperspektive in Unternehmen einbringen können, um betriebliche Strukturen und Arbeitsprozesse umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten. Unsere Forschungsperspektive fragt nach den Chancen und Ressourcen, die Beschäftigte als individuelle wie kollektive Akteure hierzu nutzen und erschließen können. Demnach erhöhen sich die Chancen für Beschäftigte, die erweiterte Subjektperspektive zur Geltung zu bringen, in dem Maße, in dem Unternehmen auf ihre subjektiven Leistungsbeiträge zur ökonomischen Zielerreichung angewiesen sind. Derartige Chancen können auch aus betrieblichen Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit resultieren.

### *Ambivalente Managementstrategien*

Im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs werden primär die Risiken von Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen analysiert und erörtert. So wird etwa auf die Gefahr einer Kolonialisierung von Subjektivität für betriebsökonomische Zwecke oder auf die selbstinduzierte Überschreitung psycho-physischer Belastungsgrenzen (Peters 2011; Kratzer/Dunkel 2011) hingewiesen. Dies ist z. B. der Fall, wenn Erwerbstätige sich stark mit ihren Aufgaben und deren Zielen identifizieren bzw. sich für ihre Kunden oder Klientinnen in hohem Maße verantwortlich fühlen. In diesem Diskurs verstellt die Fokussierung auf Risiken allerdings teilweise den Blick für erweiterte Macht- bzw. Einflusspotenziale, die sich den Beschäftigten im Kontext solcher Managementstrategien eröffnen. In dieser Perspektive geraten Beschäftigte als individuelle bzw. kollektive Akteure in den Blick, die ihre erweiterte Subjektperspektive und damit verknüpfte ökologische bzw. gesellschaftliche Sinnansprüche in der Arbeit und in Unternehmen reklamieren.

---

<sup>5</sup> So wurde zum Beispiel 2011 in Deutschland mit der „DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen“ erstmals ein Unternehmensleitfaden für Corporate Social Responsibility eingeführt.

Diese Einfluss- und Gestaltungschancen von Beschäftigten basieren auf unterschiedlichen Voraussetzungen: Sie sind eng verwoben mit kontingenter Subjektivität (Horn 1989: 182), d. h. ökonomisch nicht ohne Weiteres verwertbaren personalen Qualitäten, subjektiven Anteilen und psychischen Energien, die Beschäftigte unvermeidlich in den Arbeitsprozess einbringen. Diese Sperrigkeit von Subjektivität äußert sich vor allem im Eigensinn von Beschäftigten, ihre Individualität, Bedürfnisse, Interessen, Neigungen und individuellen Freiheitsansprüche auch im Unternehmen zur Geltung zu bringen. Eigensinn als personale Ressource bildet nicht nur ein potenzielles Fundament individueller Selbstbehauptungs- und Schutzstrategien gegenüber einer ökonomischen Kolonialisierung von Subjektivität, sondern kann sich auch in der beharrlichen Bereitschaft äußern, persönlich für wichtig erachtete ökologische und gesellschaftliche Sinnansprüche in Unternehmen zu reklamieren.

Wachsende Einfluss- und Gestaltungschancen für Beschäftigte, ihre erweiterte Subjektperspektive in die Arbeit bzw. in Unternehmen einzubringen, eröffnen sich aus der Art und Weise, wie Unternehmen mit der Unvollständigkeit des formaljuristischen Arbeitsvertrags und der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Management und Beschäftigten umgehen (Coyle-Shapiro/Conway 2005). Die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags begünstigt die Herausbildung impliziter sozialer Erwartungsstrukturen zwischen Management bzw. Führungskräftegruppen und Belegschaftsgruppen (Becke 2008). Ihre Grundlage bilden implizite, auf Geben und Nehmen gerichtete Gegenseitigkeitserwartungen. Unternehmensleitungen bzw. Führungskräfte sind tendenziell darauf angewiesen, Reziprozitätserwartungen von (hoch) qualifizierten Beschäftigten zu entsprechen, die für die Erfüllung betrieblicher Primäraufgaben bzw. für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen relevant sind. In solchen Konstellationen impliziter sozialer Erwartungsstrukturen bestehen für Beschäftigte relativ gute Chancen, vor allem sozial legitimierte ökologische bzw. gesellschaftliche Sinnansprüche an die Arbeit zu thematisieren und zu verfolgen. Seitens des Managements verletzte Reziprozitätserwartungen können Beschäftigte dazu veranlassen, ihre Leistungsbereitschaft zur Realisierung betriebsökonomischer Ziele einzuschränken (Meyer/Allen 1997; Becke 2008).

### *Verschiebung von Machtpositionen*

Schließlich resultieren individuelle wie kollektive Gestaltungschancen von Beschäftigten, ihre erweiterte Subjektperspektive in der Arbeit zu reklamieren, aus Macht- und Einflusspotenzialen, die Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit inhärent sind: Da das Management von Arbeitsprozessen zu weiten Teilen im Rahmen der indirekten Steuerung auf die Ebene der Beschäftigten verlagert wird, erhöht sich die Vulnerabilität und Angewiesenheit von Unternehmen gegenüber Beschäftigten und ihrer dezentralen, selbstgesteuerten Leistungsverausgabung. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte, die als (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte über fachliche Expertise und häufig auch über ein für die Selbstorganisation der Arbeit essentielles Erfahrungswissen verfügen, das der Managementkontrolle nur begrenzt zugänglich ist. Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit tragen also dazu bei, dass (hoch) qualifizierte Beschäftigte betrieblich relevante Ungewissheitszonen kontrollieren (Crozier/Friedberg 1979), die sich der Kontrolle und dem Zugriff des Manage-

ments entziehen. Die Kontrolle über betrieblich bedeutsame Ungewissheitszonen ermöglicht Beschäftigten einen Zuwachs an Primärmachtpotenzialen, die sie in betriebliche Aushandlungsprozesse einbringen können. Sie eröffnen ihnen neue Spielräume, sozialmoralische Sinnansprüche in der betrieblichen Sphäre geltend zu machen, die sozial legitimiert sind und Chancen für eine umweltsensible bzw. nachhaltige Arbeitsgestaltung bieten.

Wenn hoch qualifizierte Beschäftigte ihre erweiterte Subjektperspektive in Arbeit und Unternehmen einbringen, so können sie in betrieblichen Aushandlungsprozessen neue Themen und Inhalte zur Geltung bringen und verfolgen. Das Einbringen der erweiterten Subjektperspektive ermöglicht eine Politisierung betrieblicher Prozesse und Strukturen in der Perspektive der Nachhaltigkeit. Diese Politisierung und ihre Erfolgsaussichten sind jedoch an spezifische Voraussetzungen gebunden:

Selbst hoch qualifizierte Beschäftigte werden nur in Einzelfällen dazu in der Lage sein, ihre Primärmachtpotenziale effektiv zu nutzen, um gesellschaftliche bzw. ökologische Sinnansprüche in Unternehmen als ‚Einzelkämpfer‘ zu realisieren. Vielmehr können sie ihre mikro- und arbeitspolitischen Verhandlungsspielräume erweitern, wenn es ihnen gelingt, Verbündete zu gewinnen. Dies bedeutet, dass individuelle Akteure sich zu kollektiven Akteuren zusammenschließen, indem sie ihre Ressourcen (z. B. Wissensbestände, Macht- und Einflusspotenziale) zusammenlegen und dadurch ihre potenzielle Verhandlungsmacht erhöhen (Schimank 2002: 384 f.). Beispiele für solche ‚neuen‘ kollektiven Akteure auf betrieblicher Ebene bilden etwa Belegschaftsinitiativen für die Förderung einer regenerativen Energieversorgung von Unternehmen oder für ein nachhaltiges betriebliches Mobilitätsmanagement. Die Erfolgs- und Durchsetzungschancen von Beschäftigten als individuelle wie kollektive Akteure, neue Themen auf die betriebliche Agenda zu setzen, erfordert, bei der Mobilisierung normativer und legitimatorischer Ressourcen auch innerbetriebliche Akteurskoalitionen einzugehen, die unterschiedliche Führungs- bzw. Belegschaftsgruppen einschließen. Die Mobilisierung normativer und legitimatorischer Ressourcen ist aussichtsreich, wenn es Beschäftigten gelingt, betriebliche Entscheidungsträger davon zu überzeugen, dass betriebliche Interessen zumindest teilweise kongruent bzw. vereinbar sind mit den reklamierten gesellschaftlich anerkannten Ansprüchen.

Prozesse und Auswirkungen einer Politisierung von Arbeit und Unternehmen in der Perspektive der Nachhaltigkeit durch hoch qualifizierte Beschäftigte bedürfen weiterer Forschung. Zu vermuten ist, dass diese Politisierung potenziell ambivalente Wirkungen hat: Auf der einen Seite kann sie Prozesse organisationalen Lernens fördern, indem dadurch betriebliche Handlungskonstellationen so verändert werden, dass neue Reflexions- und Möglichkeitsräume für eine umwelt- und sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation entstehen (Becke et al. 2001). Auf der anderen Seite können sich durch diese Politisierung betriebliche Governancestrukturen und Sozialbeziehungen verändern. Neue kollektive Akteure stellen eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen dar, wenn diese Akteure ihre spezifischen Interessen partikularistisch verfolgen, ohne die Ansprüche und Interessen anderer Belegschaftsgruppen angemessen zu berücksichtigen. Sie können zumindest betriebliche Interessenvertretungen unter einen erhöhten Legitima-

tions- und Handlungsdruck setzen, sich in umwelt- und nachhaltigkeitspolitischen Fragen innerbetrieblich klar zu positionieren. Wenn es neuen kollektiven Akteuren gelingt, neue Verhaltensstandards betrieblich zu etablieren, kann dies Prozesse einer sozialen Fragmentierung von Belegschaften fördern. Dies ist der Fall, wenn bestimmte Belegschaftsgruppen ihr dann abweichendes Verhalten legitimieren müssen und in eine soziale Außenseiterposition gedrängt werden (Becke 2008).

#### **4 Betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive: Drei Szenarien**

Die betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive ist mit Blick auf die Realisierung nachhaltiger Arbeit in Unternehmen mithin kein Selbstläufer. So setzt sie voraus, Erwartungskonflikte zwischen den erweiterten Sinnansprüchen von Beschäftigten und betrieblichen Leistungserwartungen zu thematisieren und innerbetrieblich zu bearbeiten. Die Voraussetzungen einer solchen Anerkennung sind noch näher zu erforschen. Anzunehmen ist, dass von zentraler Bedeutung das Wechselspiel zwischen förderlichen Kontextfaktoren und innerbetrieblichen Handlungskonstellationen sein wird (Birke/Schwarz 1994). Die betriebliche Handlungskonstellation ist bedeutsam für die Aufmerksamkeit, die diesen Kontextfaktoren innerbetrieblich zukommt und für deren Übersetzung in das Handeln betrieblicher Akteure (Weltz 2011). Als förderliche Kontextfaktoren für eine betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten in ökologischer bzw. nachhaltiger Hinsicht können sich z. B. neue umweltpolitische Regelungen, eine öffentliche Skandalisierung unternehmensinduzierter Umweltschädigungen oder neue Marktchancen durch Nachhaltigkeits- bzw. Umweltinnovationen erweisen.

Generell können mit Blick auf die Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten drei hypothetische Szenarien grob unterschieden werden, zu denen bislang nur ansatzweise empirische Forschungsergebnisse vorliegen:

Im *Szenario der unternehmensinternen Missachtung der erweiterten Subjektperspektive*, werden die erweiterten Sinnansprüche, die Beschäftigte mit Blick auf nachhaltige Arbeit reklamieren, negiert oder zurückgewiesen. Zu erwarten ist, dass Beschäftigte spätestens nach einem Scheitern der ‚Voice‘-Option die Exit-Option suchen (Hirschman 1970). Diese kann sich darin äußern, betrieblich relevante subjektive Leistungspotenziale zurückzuhalten oder einzuschränken. Allerdings ist bei qualifizierten Beschäftigten mit einem hohen Marktwert eher zu erwarten, dass sie das Unternehmen verlassen werden. Die Abwanderung ist dann verbunden mit der Suche nach ‚passfähigeren‘ Arbeitgebern, die ihre (erweiterte) Subjektperspektive anerkennen. In einer Untersuchung zu „neuen Regulierungsansprüchen und -praktiken“ in ausgewählten „sozial- und/oder umweltsensiblen“ Unternehmen (Voss/Warsewa 2007) zeigte sich, dass auch der Weg in die (Solo)Selbstständigkeit eine – allerdings riskante – Reaktion von Beschäftigten ist, deren Erwartungen sich im traditionellen betrieblichen Kontext nicht erfüllen ließen (ebd.: 89 ff.).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Projekt „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken“, bearbeitet von Jenna Voss und Günter Warsewa im Rahmen des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen.

Auf eine solche Missachtung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten verweisen vor allem empirische Studien zur betrieblichen Einführung von Umweltmanagementsystemen, die vorwiegend in den 1990er Jahren erfolgten (Hemkes 1998; Becke et al. 1997): Die Einführung des betrieblichen Umweltmanagements erwies sich primär als eine Domäne betrieblicher Expert/-innen mit umwelt-, natur- oder betriebswirtschaftlicher Ausrichtung. Im Fokus ihrer technologischen Handlungsrationalität stand vor allem die Erfassung von Umweltrisiken, die Quantifizierung umweltrelevanter Stoffströme und Verbräuche, die Erschließung umweltbezogener Kosteneinsparungspotenziale und die Einhaltung von Umweltnormen. Die Einbindung von Beschäftigten beschränkte sich hierbei häufig auf ihre Information und Unterweisung. Beschäftigten wurde oft ein Subjektstatus bei der expertenorientierten Einführung und Gestaltung des Umweltmanagements abgesprochen. Ihr Fach- und Erfahrungswissen wurde als Quelle betrieblicher Umweltinnovationen kaum anerkannt.

Das zweite *Szenario der betriebsstrategischen Integration der erweiterten Subjektperspektive* postuliert, dass die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten insoweit anerkannt werden, wie sie mit betrieblichen Zwecken kongruent sind und eine betriebliche Bindung qualifizierten Personals ermöglichen. Bisher existieren kaum empirische Studien (zu den Ausnahmen siehe Kühner et al. 2016), die an dieses Szenario anschließen. Dieses Szenario lässt sich anhand eines betrieblichen Fallbeispiels aus einem laufenden BMBF-geförderten Forschungsprojekt<sup>7</sup> zur Verknüpfung von guter Arbeit und Umweltinnovationen verdeutlichen: Das Unternehmen hat vor einigen Jahren einen ökologieorientierten Veränderungsprozess eingeleitet, um Kostenoptimierungen durch ökoeffiziente Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse zu realisieren und zugleich die soziale Legitimität in der Geschäftsregion durch die Verfolgung des Ziels der Klimaneutralität zu erreichen. Die betrieblichen Energieeffizienzziele wurden in die unternehmensinterne Balanced Scorecard übersetzt. Die überwiegend qualifizierten Facharbeiter und hoch qualifizierten Angestellten betrachteten die ökologische Modernisierungsoffensive der Unternehmensleitung als Einladung, den umweltorientierten Veränderungsprozess mitzugestalten und zu unterstützen. Der Veränderungsprozess kam ihrer erweiterten Subjektperspektive entgegen, da er ihnen Möglichkeiten eröffnete, eigene ökologische Wertorientierungen im Unternehmen zu verfolgen. Die betriebsstrategische Integration der erweiterten Subjektperspektive erwies sich jedoch als ambivalent: Auf der einen Seite verstärkte die Anerkennung der erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten die Bindung an das Unternehmen und setzte weitere Effizienzpotenziale frei. Auf der anderen Seite geriet die ökologische Modernisierung in Konflikt mit Erwartungen der Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität. Die Erwartungshaltung des Managements, beständig die Energieeffizienz zu steigern, kollidierte mit dem Erleben der Beschäftigten, wonach die ökoeffizienten Einsparpotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft waren und weitere Maßnahmen, z. B. ökologische KVP-Workshops mit Beschäftigten, bereits als unverhältnismäßiger Zusatzaufwand betrachtet wurden, so dass zeitliche Res-

---

<sup>7</sup> Verbundprojekt ‚NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten. Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken‘, <http://www.nagut.uni-bremen.de>.

ourcen für die eigenen Kernaufgaben eingeschränkt würden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass hierbei die Gefahr einer betriebsökonomischen Finalisierung der Anerkennung subjektiver Sinnansprüche an nachhaltige Arbeit bestand. Das Beispiel verweist auch darauf, dass die Kongruenz zwischen betrieblichen Interessen und erweiterten Sinnansprüchen von Beschäftigten an nachhaltige Arbeit in einem Handlungskorridor verläuft, der durch Aushandlungsprozesse geprägt ist.

Das dritte Szenario bildet die *nachhaltige Umgestaltung von Unternehmen durch die erweiterte Subjektperspektive von Beschäftigten*. Die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten an nachhaltige Arbeit werden in diesem Szenario nicht nur unternehmensintern anerkannt, sondern Beschäftigte mit solchen Sinnansprüchen bilden zentrale Träger einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Erweiterte Subjektperspektiven werden in der Arbeits- und Organisationskultur regulierungsrelevant und wechselseitige Anpassungsprozesse sorgen für eine relativ weit reichende Kompatibilität von Subjekt- und Betriebslogik. Während das zweite Szenario anscheinend das gängige Muster in den meisten Groß- und Mittelbetrieben mit traditionellen Regulierungskontexten darstellt, entspricht das dritte Szenario am ehesten den Praktiken in den relativ wenig verbreiteten, kleineren bzw. mittleren Belegschafts- oder Genossenschaftsbetrieben (Voss/Warsewa 2007). Auch hierzu liegen bisher kaum empirische Befunde vor.

Das Zusammenspiel zwischen den genannten Kontextfaktoren und den aufgezeigten Szenarien der Anerkennung einer erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten bedarf weiterer konzeptioneller Klärung und empirischer Untersuchung. Ebenso sind mögliche Übergänge zwischen den drei Szenarien in beiden Entwicklungsrichtungen zu untersuchen. Für die Erklärung solcher Übergänge sind betriebliche Handlungskonstellationen und Governancestrukturen verstärkt zu berücksichtigen.

## 5 Ausblick

Unter welchen Bedingungen und in welchen Formen die Umsetzung der dargestellten Ansätze einer neuen Arbeitskultur der postindustriellen Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft möglich werden könnte, wird weiter zu analysieren und zu diskutieren sein. Zur Bedeutung einer erweiterten Subjektperspektive insbesondere für nachhaltigkeitsorientierte Arbeitsgestaltung sowie die Entwicklungsperspektiven einer Postwachstumsökonomie gibt es bislang nur wenige empirische Arbeiten. Sofern aber die hier begründete Vermutung einer sich allmählich entfaltenden neuen Konstellation von Arbeitsorganisation und individuellen Ansprüchen und Arbeitsbezügen eine gewisse Plausibilität hat, besteht ein erheblicher Forschungsbedarf zu den angesprochenen Themen: Welche Ausprägungen könnte eine erweiterte Subjektperspektive annehmen? Unter welchen Bedingungen können abhängig Beschäftigte/Belegschaften tatsächlich zu maßgeblichen Akteuren sozial-ökologischer Transformationsprozesse werden? Ist die Entfaltung neuer Ansprüche an eine fortgesetzte Individualisierung gebunden oder entwickeln sich neue Formen kollektiver Organisation? Wie verhält sich die erweiterte Subjektperspektive zu den traditio-

nellen Formen der Interessenartikulation und -organisation? Welche betrieblichen Wirkungen sind zu erwarten und zu beobachten?

Die Fragestellungen machen deutlich, dass auch mit den skizzierten Entwicklungen die Risiken einer postfordistischen Zukunft der Arbeit nicht von der Hand zu weisen sind: Zwar erscheinen die Möglichkeiten und Spielräume für die Artikulation und Durchsetzung individueller Ansprüche an Arbeit und Betrieb besser als seit langer Zeit. In dem Maße, in dem damit soziales Engagement, ökologische Verträglichkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wertschätzung von Eigen-, Versorgungs-, Gemeinwesenarbeit, gesellschaftliche Verantwortung und Nützlichkeit von Produkten und Dienstleistungen auch für Beschäftigte und Vorgesetzte zu akzeptierten und „normalen“ Bestandteilen von Arbeit werden, könnten die Chancen für eine echte Integration von Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, bürgerschaftlichem Engagement, Haushalts- und Familienverpflichtungen, kurz für eine neue Einbettung bzw. Rückbettung von Arbeit in die sozialen Zusammenhänge jenseits von Arbeit, wachsen. Je stärker die Aufwertung des Individuums im Betrieb an die individuellen Ressourcen der einzelnen Beschäftigten gebunden wird, desto stärker wird aber auch die Gefahr, dass Gruppen- oder Einzelegoismen in die Arbeitspolitik und die Organisation von Arbeit und Betrieb durchschlagen und die Vorteile der einen zu Lasten der anderen gehen. Eng damit verknüpft sind die möglichen Wirkungen auf die Formen der Interessenvertretung von Beschäftigten im Betrieb. Für die traditionellen Organisationsformen im Rahmen des deutschen Systems der dualen Interessenvertretung, also Betriebsräte und Gewerkschaften, könnten sich sowohl stärker individualisierte als auch potentielle neue kollektive Muster der Interessensvertretung als eine erhebliche Konkurrenz, zumindest aber als ernsthaftes Anpassungsproblem erweisen.

## Literatur

- Baecker, D. 2007: Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Baethge, M. 1994: Arbeit und Identität. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.): *Risikante Freiheiten*. Frankfurt/Main, 245-261.
- Baethge, M. 1999: Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? In: Schmidt, G. (Hg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess*. Berlin, 29-44.
- Baethge, M./Bartelheimer, P. 2005: Deutschland im Umbruch. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 33, 17-30.
- Becke, G. 2008: Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- Becke, G./Gangloff, T./Grüneberg, U./Meschkutat, B. 1997: EU-Öko-Audit: Qualifizierung und Mitarbeiterbeteiligung in Klein- und Mittelbetrieben. In: *Zeitschrift für berufliche Umweltbildung*, Heft 2, 9-12.
- Becke, G./Meschkutat, B./Weddige, P. 2001: Umweltmanagementsysteme: Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft? In: *Arbeit* 10, 63-77.

- Birke, M./Schwarz, M. 1994: Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik. Opladen.
- Bluhm, K. 2008: Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In: Maurer, A./Schimank, U. (Hg.): Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. Wiesbaden, 144-162.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) 2016: Werkheft 02. Wie wir arbeiten wollen. Berlin.
- Brandl, S./Hildebrandt, E. (Hg.) 2002: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. Opladen.
- Bratzel, S./Lehmann, L. (unter Mitarbeit von Adler, K. et al.) 2010: Jugend und Automobil 2010. Eine empirische Studie zu Einstellungen und Verhaltensmustern von 18 bis 25-Jährigen in Deutschland. FHDW Center of Automotive, Bergisch Gladbach: Arbeitspapier 2010-03.
- Castel, R. 2011: Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M./Conway, N. 2005: The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange. In: Coyle-Shapiro, J. A.-M./Shore, L. M./Taylor, M. S./Tetrick, L. E. (Hg.): The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford, 5-28.
- Crozier, M./Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Taunus.
- Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. 2015: Alte, neue oder keine Normalitäten? In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 339-356.
- Doering-Manteuffel, A./Raphael, L. 2011: Der Epochenbruch in den 1970er Jahren: Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“. In: Andresen, K./Bitzegeio, U./Mittag, J. (Hg.): Nach dem Strukturbruch? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren. Bonn, 25-40.
- Goedicke, A./Ellenberger, T. 2015: Die betriebliche Governance von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit. In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 245-272.
- Häußler, A. 2011: Neue gesellschaftliche Leitbilder für nachhaltige Ernährungsweisen – Wer sind die „Lohas“ und was können sie für den Essalltag bewirken? In: Ploeger, A./Hirschfelder, G./Schönberger, G. (Hg.): Die Zukunft auf dem Tisch: Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden, 107-122.
- Hemkes, B. 1998: Mitarbeiterbeteiligung im Umweltmanagement – Konzepte und betriebliche Umsetzung. In: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Betriebliches Umweltmanagement – Konsequenzen für den Umweltschutz und Standortwettbewerb. Ergebnisse der gewerblichen Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 14-22.



- Hildebrandt, E. 2004: Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen? In: Personalführung, Heft 5, 52-62.
- Hirschman, A. O. 1970: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, London.
- Holtrup, A. 2008: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? München und Mering.
- Horn, K. 1989: Prometheus als Menschenmaterial? Zur gesellschaftlichen Funktion politischer Psychologie. In: Horn, K. (Hg.): Politische Psychologie. Schriften zur kritischen Theorie des Subjekts I. Frankfurt/Main, 153-184.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2014: Nichtnormale Normalität? Berlin.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2016: Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure. In: WSI-Mitteilungen 7/2016, 503-512.
- IG Metall Nordrhein-Westfalen 2017: Tarifrunde 2018: Es geht los. Internet: <https://www.igmetall-nrw.de/news/2017/tarifrunde-2018-es-geht-los/> (letzter Zugriff: 19.10.2017).
- Kratzer, N.; Dunkel, W. 2011: Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, 13-33.
- Kühner, D./Burgenmeister, M./Pfeiffer, S. 2016: Energieeffizienz, was habe ich damit zu tun? Fachkräfte gestalten betriebliche Nachhaltigkeit mit. In: Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/Main, New York, 245-266.
- Mautz, R. 2016: Sozialökologischer Wandel im Energiebereich – Bürgerenergieprojekte im Grenzbereich von informeller und formeller Arbeit. In: Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.): Nachhaltige Arbeit: Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/Main, New York, 289-310.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. 1997: Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Mückenberger, U. 2012: Lebensqualität durch Zeitpolitik. Wie Zeitkonflikte gelöst werden können. Berlin.
- Offe, C. 2003: Freiheit, Sicherheit, Effizienz. Spannungen zwischen Gerechtigkeitsnormen für Arbeitsmarkt und Wohlfahrtsstaat. In: Allmendinger, J. (Hg.): Entstaatlichung und Soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002. Opladen, 15-32.
- Peters, K. 2011: Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, 105-122.
- Schimank, U. 2002: Individuelle Akteure: Opfer und Gestalter gesellschaftlicher Dynamiken. In: Volkmann, U./Schimank, U. (Hg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen II. Opladen, 367-389.
- Schumann, M./Einemann, E./Siebel-Rebell, C./Wittemann, K.-P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt/Main.

- Signium International (Hg) 2013: Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von Morgen. Bearbeitet von Th. Huber und Chr. Rauch (Zukunftsinstitut GmbH). Düsseldorf.
- Voss, J./Warsewa, G. 2007: Arbeit und private Lebensführung. Neue Regulierungsansprüche und -praktiken? Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. In: Dombois, R./Holtrup, A./Mehlis, P./Peter, L./Reihert, C./Spitzley, H./Voss, J./Warsewa, G. (Hg.): Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Bremen: IAW Forschungsbericht Nr. 13, 75-94.
- Warsewa, G. 2000: Von den „Betroffenen“ zum „aufgeklärten Egoisten“ – Umwelthandeln zwischen gesellschaftlicher Normalisierung und sozialer Differenzierung. In: Lange, H. (Hg.): Ökologisches Handeln als sozialer Konflikt. Über Grenzen einer Moralisierbarkeit der Kluft zwischen Umweltbewusstsein und Umwelthandeln. Opladen, 57-78.
- Warsewa, G. 2015: Individuen als neue Akteure der Governance von Arbeit: Chancen für reflexive Arbeitsgestaltung? In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 45-70.
- Weltz, F. 2011: Wer wird Herr der Systeme? Der Einsatz neuer Bürotechnologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation. In: Pongratz, H. J./Weltz, F. (Hg.): Nachhaltige Innovation. Berlin, 37-46.



### **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)